

Valtuuttava ja valmentava johtaminen

Osaamisen syventäminen ja jakaminen

Katriina Karkulehto, Antti Keskitalo ja Emmi Ritvanen



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Opintojakson sisältö



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Opintojakson suoritusaika: 22.8.2025-31.10.2025

Luennot:

- 22.8.2025 klo 12.30-15.00 Keynote -luento ja opintojakson orientaatio
- 26.9.2025 klo 09.00-11.30 Syventävä ohjaus ja käytännön harjoittelua
- 31.10.2025 klo 09.00-11.30 Osaamisen kehittymisen sanoittaminen ja arviointi sekä oppien syventäminen ja jakaminen

Oppimistehtävän palautus: 10.11.2025 klo 23.59 mennessä



Agenda 31.10. klo 9-11.30



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

1. Päivän avaus ja osaamistavoitteet
2. Systemisyys valmentavassa johtamisessa

TAUKO

3. Osaamisen syventäminen ja jakaminen
4. Yhteenveto ja päätös



Systemisyys valmentavassa johtamisessa





NASA – Challenger-onnettomuus (1986)

Mitä tapahtui?

Siiloutunut organisaatorakenne ja puutteellinen tiedonkulku eri tiimien välillä johtivat siihen, että kriittinen tieto O-renkaiden (tiivisteiden) riskistä ei välittynyt päätöksentekoon ajoissa.

→ Systemisen näkökulman puute voi johtaa katastrofaalisiin seurauksiin. Jokainen osa vaikuttaa kokonaisuuteen

Mitä systeemisyyys tarkoittaa?

- **Systeemisyyys = kokonaisuuden hahmottamista ja osien välisiä suhteita**
- Organisaatio on systeemi: ihmiset, prosessit, kulttuuri ja vuorovaikutus kytkeytyvät toisiinsa
- Päätöksillä on sivuvaikutuksia: yhden osan muutos vaikuttaa muihin
- Liian yksinkertaiset ratkaisut voivat pahentaa ongelmia tai luoda uusia



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

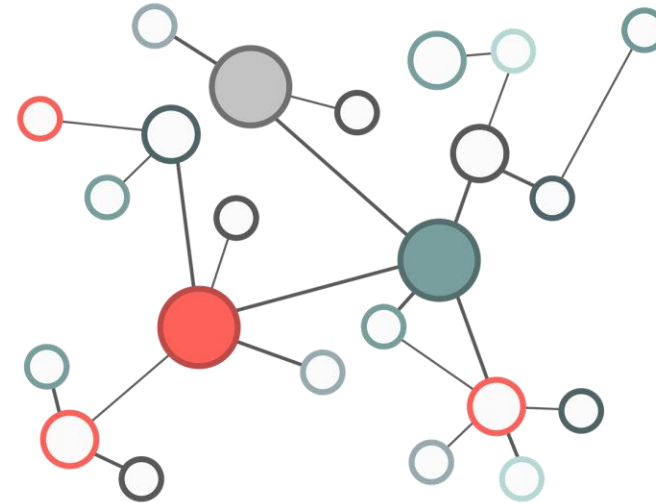


Lähteet mukailten:

Lönnroth, A., Ristikangas, M., Ristikangas, V., & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä.
Lawrence, P., & Lawrence, P. 2021. Coaching systemically: Five ways of thinking about systems.
Seppälä, M., & Raulo, A. 2023 (toim.) Johda kokonaisuutta älä osia – Työkirja systeemiseen johtamiseen

Miksi systeemisyyden ymmärtäminen on tärkeää nykyajan työelämässä?

- **Työelämä on monimutkainen ja verkottunut:**
Globalisaatio, digitalisaatio ja monialaiset verkostot lisäävät keskinäisriippuvuutta
- **Ilkeät ongelmat (wicked problems):** Ei yksinkertaisia ratkaisuja → tarvitaan kokonaiskuvaa
- **Hyödyt:**
 - Ennakointi ja riskien hallinta
 - Parempi päätöksenteko ja resurssien käyttö
 - Vähemmän ei-toivottuja seurauksia ja siiloutumista



Lähteet mukailen:

Lönnroth, A., Ristikangas, M., Ristikangas, V., & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä
Lawrence, P., & Lawrence, P. 2021. Coaching systemically: Five ways of thinking about systems
Seppälä, M., & Raulo, A. (toim.) 2023. Johda kokonaisuutta älä osia – Työkirja systeemiseen johtamiseen

Miksi valmentavassa johtamisessa tulisi huomioida systeeminen näkökulma?



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

- **Työelämä on verkostoitunutta:** Kukaan ei pärjää yksin – onnistuminen syntyy yhteistyöstä ja riippuvuuksien ymmärtämisestä.
- **Päätöksillä on laajempia vaikutuksia:** Yhden tiimin ratkaisut vaikuttavat muihin prosesseihin ja ihmisiin.
- **Siiloutuminen lisää riskejä:** Jos johdamme ja kehitämme vain omassa “kuplassamme”, syntyy helposti uusia ongelmia ja resurssien hukkaa.
- **Valmentava johtaminen on systeeminen vipu:** Se tukee yhteistä suuntaa, luottamusta ja kykyä ratkaista monimutkaisia haasteita yhdessä.



Lähteet mukailten:

Lönnroth, A., Ristikangas, M. & Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä
Lawrence, P., & Lawrence, P. 2021. Coaching systemically: Five ways of thinking about systems
Seppälä, M., & Raulo, A. (toim.) 2023. Johda kokonaisuutta älä osia – Työkirja systeemiseen johtamiseen

Pienryhmäkeskustelut

**LAU
REA**

AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Ohjeet keskusteluun: Systemisyys valmentavassa johtamisessa

Vinkki: ota kuva
tästä ohjeesta! 😊

Tavoite:

- Tunnistaa, mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia systeemisen ajattelun hyödyntäminen voisi tuoda omaan johtamistyöhöni
- Pohtia konkreettisia tapoja, miten voin hyödyntää systeemistä ajattelua valmentavassa johtamisessa.

Toteutus:

- Työskennellään 3-4 hengen pienryhmissä
- Keskustelkaa seuraavan dian kysymysten pohjalta

Aikaa:

- Keskustelu pienryhmissä: 15 min.
- Yhteinen purku keskustelujen päätyttyä

Purku:

- Valmistautukaa jakamaan 2-3 keskeistä havaintoa keskustelusta



Kysymykset: Systemisyys valmentavassa johtamisessa

Vinkki: ota kuva tästä ohjeesta! 😊

1. Mitä mahdollisuuksia ja hyötyjä systeemisen ajattelun hyödyntäminen tuo omaan johtamistyöhöni?

- Ajattele sekä tiimitasoa että organisaation kokonaisuutta.

2. Miten voisin käytännössä toteuttaa systemisyyttä omassa työssäni?

- Millaisia konkreettisia tekoja, menetelmiä tai toimintatapoja voisit ottaa käyttöön?



Yhteinen koonti

2-3 havaintoa keskustelusta:

1. Mitä mahdollisuuksia ja hyötyjä systeemisen ajattelun hyödyntäminen tuo omaan johtamistyöhöni?
2. Miten voisin käytännössä toteuttaa systeemisyyttä omassa työssäni?



Käytännön vinkkejä ja työkaluja

SYSTEMISET KYSYMYKSET

Tavoitteen saavuttamisen tueksi:

1. Miten tämä tavoite tukee tiimin ja organisaation kokonaisuutta, ei vain omaa rooliasi?
2. Ketkä muut hyötyvät, jos onnistut tässä – ja miten voit varmistaa heidän sitoutumisensa?
3. Mitä riippuvuuksia tai kytköksiä tähän tavoitteeseen liittyy ja miten hallitset ne?
4. Miten tämä tavoite vaikuttaa muihin prosesseihin tai strategiaan tavoitteisiin?
5. Millaisia yhteistyön mahdollisuuksia tämä tavoite avaa, ja miten hyödynnät ne?

Päätöksen teon tueksi:

1. Mitä vaikutuksia tällä päätöksellä on muille tiimeille, prosesseille tai asiakkaille?
2. Voiko päätös synnyttää ei-toivottuja seurauksia jossain muualla – ja miten ehkäiset ne?
3. Mitä tietoa tai näkökulmia tarvitset muilta ennen kuin teet päätöksen?
4. Miten tämä päätös tukee organisaation yhteistä suuntaa ja vähentää siiloutumista?
5. Jos et tee tätä päätöstä, mitä tapahtuu lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Lähteet mukailen:

Lönnroth, A., Ristikangas, M. & Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä
Lawrence, P., & Lawrence, P. 2021. Coaching systemically: Five ways of thinking about systems
Seppälä, M., & Raulo, A. (toim.) 2023. Johda kokonaisuutta älä osia – Työkirja systeemiseen johtamiseen

LAU
REA

TAUKO



Tehtävä 1: Minä valmentavana johtajana – osaamisen syventäminen ja jakaminen

Vinkki: ota kuva tästä ohjeesta! 😊

Tavoite:

- Saada palautetta ja näkemyksiä omaan kehittämissuunnitelmaan
- Harjoitella oppimisen mahdollistavan palautteen antamista

Toteutus:

- Työskennellään **4 hlön** ryhmissä

Aikaa:

- Kehittämissuunnitelman esittely: 5 min
 - Palautekeskustelu: 10 min
 - Pienryhmätehtävän päätyttyä pidämme koko ryhmän yhteisen keskustelun
- } Yht. 60 min



Palauttekeskustelu: ohjeet

- Jokainen esittelee vuorollaan omat kehityssuunnitelmansa (5 min)
- Muut antavat palautteen roolinsa mukaisesti (10 min)
 - Positiivinen vahvistaja
 - Kriittinen kehittäjä
 - Pohtiva havainnoija
- Vaihtakaa rooleja jokaisella kierroksella

Vinkki: ota kuva
tästä ohjeesta! 😊





■ Kriittinen kehittäjä

Tehtäväsi: Tarkastele suunnitelmaa kriittisesti ja etsi kohtia, joita voisi kehittää tai tarkentaa.

Apukysymyksiä:

- Mikä suunnitelmassa jäi epäselväksi tai puutteelliseksi?
- Mitä riskejä tai haasteita näet toteutuksessa?
- Miten suunnitelmaa voisi tehdä konkreettisemmaksi tai realistisemmaksi?
- Mitä vaihtoehtoisia toimintatapoja ehdottaisit?

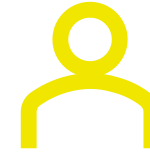


■ Positiivinen vahvistaja

Tehtäväsi: Nosta esiin suunnitelman vahvuuksia ja onnistuneita ratkaisuja.

Apukysymyksiä:

- Mikä suunnitelmassa oli erityisen hyvin ajateltu?
- Mitkä osat tukevat valmentavaa johtamista vahvasti?
- Miten suunnitelma hyödyttää tiimiä tai organisaatiota?
- Mitä voisit itse ottaa tästä mallia?



■ Pohtiva havainnoija

Tehtäväsi: Tuo esiin asioita, jotka herättivät kysymyksiä tai jäivät mietityttämään.

Apukysymyksiä:

- Mikä suunnitelmassa herätti sinussa pohdintaa?
- Mitä jäit miettimään johtajan roolista tai toimintatavoista?
- Mitä vaikutuksia suunnitelmalla voisi olla eri näkökulmista?
- Mihin asioihin kaipaisit vielä lisäselvitystä tai keskustelua?

Vinkki: ota kuva tästä ohjeesta! 😊



Yhteinen purku

- Miltä tuntui olla omassa roolissa (punainen, vihreä, keltainen)?
- Oliko helppoa tai vaikeaa pysyä roolissa?
- Mitä opit palautteen antamisesta eri näkökulmasta?
- Miten rooli vaikutti siihen, mitä huomasit suunnitelmasta?
- Mikä rooli tuntui sinulle luontevimmalta – entä haastavimmalta?



Opintojakson osaamistavoitteet



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Tällä opintojaksolla syvennyt valtuuttavaan ja valmentavaan johtamiseen.

Osaamistavoitteet: opintojakson suoritettuasi osaat

- määritellä mitä valmentava johtaminen on ja perustella sen hyödyt
- soveltaa valmentavaa johtamista ja siihen liittyviä menetelmiä käytännössä
- analysoida vuorovaikutustaitoja ja tunnistaa niiden merkityksen valmentavassa johtamisessa



**Kiitokset osallistumisestasi!
Muista antaa kurssipalautte **

